

《PMBOK 项目管理专题与实战能力提升》

【课程背景】

PMBOK®（美国项目管理协会全球发布的项目管理知识体系指南，是美国的国家项目管理标准）是经多国项目验证的、是在成千上万名有经验的项目经理们的帮助下，总结他们多年积累的实践经验和专业技术建立的，并在全球推广的项目管理最佳实践，PMBOK®知识体系也被国际标准化组织（ISO）采纳形成 ISO21500：2012 项目管理标准进行全球推广。PMBOK®最大的特点就是在端到端的项目生命周期基础上，真正架构出基于职能型或矩阵环境下的组织如何整合和协调资源进行有效的项目管理的一整套方法，帮助广大企业实现项目的目标，规避项目交付过程中的诸多风险。自 2009 年国家外国专家局将其从美国引智进入我国以来，历经 15 年的蓬勃发展，到目前为止已经在市场上确立了项目管理领先品牌和无可动摇的地位。

本课程以 PMBOK®知识体系第五版为基础，以大量项目案例、国际国内公司最佳实践做法相结合，分两个部分进行讲解与演练：

第一部分重点是 PMBOK 整体系统框架（1 天）。这个部分主要是讲师讲授为主，讲师向学员系统介绍 PMBOK®项目管理五大过程（启动、规划、执行、监控、收尾）、十大知识领域（整合管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理、干系人管理）之间的流程逻辑、常用工具，其他国际流行的项目管理方法，比如 PRINCE2、敏捷研发、以及 IBM、华为、用友软件产品研发与项目管理方法。

第二个部分重点就目前研究所项目管理中普遍关注的主题给予专业的培训帮助（3 天）。第二个部分又分五个主题进行：

第一个主题是项目经理的软技能给与专业的培训与辅导（1 天）。通过视频学习、互动讨论、相互模仿的形式，帮助项目经理掌握优秀项目经理所具备的沟通、团队建设与领导力、谈判、公众演讲汇报能力给与详细的讲解。

第二个主题是项目进度成本控制方法（1 天），这个主题帮助学员了解在整个项目管理生命周期中，就项目进度成本控制方法给予系统性说明，包括如何编制科学有效的项目进度计划，包括设置迭代研发周期、团队角色分工、工作会议协调、例外机制、经验教训总结、产品集成发布等环节。如何针对要交付的产品设置科学合理的质量目标以及如何展开质量检查的活动，本主题也是通过项目案例进一步向学员详细分析和说明。

第三个主题是项目绩效考核与管理（1 天）。这个主题主要是讲师讲授为主，主要突出在研发业务的背景下，如何针对性地运用绩效管理的思想、方法和工具，使绩效管理与研发业务充分结合，如何更为有效地设计出完整的、体现业务本质的软件研发 KPI 体系，以及实际出现绩效考核问题时的应对策略等。

讲师授课过程中，会充分引导学员针对工作中出现的问题进行充分讨论，帮助学员领会 PMBOK®项目管理的先进理念，领会 PMBOK®项目管理的环境因素，理解 PMBOK®管理的五大过程和十大知识领域，并且能够根据 PMBOK®标准的流程和知识体系了解最佳的项目管理流程。包括项目

组织结构、角色职责、工作流程、过程文档和工具、关键环节和成功的影响因素，可以有针对性地分析自己所处的组织或项目在项目管理方面的现状，判断有哪些方面需要加以重点关注，从而在实际的工作中可以有的放矢，从关注项目全局的角度做好项目管理工作，大幅度提升项目管理的实操能力，提高项目的成功率，提高企业项目的文化氛围，改善项目的绩效。

【授课时长】

4天，每天6-7小时

【课程收益】

- 1、通过4天的系统培训，系统性掌握PMBOK的先进理念和整体指导思想和流程；
- 2、通过项目管理视频互动，帮助大家提高沟通、团队建设、领导力、谈判和公众演讲汇报能力；
- 3、通过项目的案例分析与演练，帮助大家掌握项目管理中进度成本控制方法、项目绩效考核与管理等若干个方法与技巧。
- 4、提高组织项目管理文化氛围；
- 5、改善项目组织金字塔分工与协同效率；
- 6、提高项目经理的项目管理意识；
- 7、提高项目经理的胜任能力；
- 8、提高研发团队的凝聚力；
- 9、提高项目管理的效率和效果；
- 10、减少项目的不必要的返工；
- 11、减少项目成员沟通协调成本；
- 12、能够更好的激励团队士气。

【授课对象】

软件开发项目经理、软件团队成员、公司项目管理部成员、质量部成员等。

【课程大纲】

第一部分 PMBOK 五大管理过程组及十大知识领域整体概述（1天）

1. 项目管理环境及影响因素概述
- 1.1 项目及项目管理概述

- 1.1.1 什么是项目？
- 1.1.2 什么是项目管理？
- 1.1.3 如何定义项目的目标及其成功标准？
- 1.1.4 项目目标的 SMART 优先级法则
- 2. PMBOK 五大管理过程组及十大知识领域框架概述
- 2.1 整体理解和认识项目管理五大过程组及其相互作用
 - 2.1.1 启动过程组
 - 2.1.2 规划过程组
 - 2.1.3 执行过程组
 - 2.1.4 监控过程组
 - 2.1.5 收尾过程组
- 2.2 整体理解和认识项目管理十大知识领域及其相互作用
 - 2.2.1 整合管理
 - 2.2.2 范围管理
 - 2.2.3 时间管理
 - 2.2.4 成本管理
 - 2.2.5 质量管理
 - 2.2.6 人力资源管理
 - 2.2.7 沟通管理
 - 2.2.8 风险管理
 - 2.2.9 采购管理
 - 2.2.10 干系人管理
- 3. 项目与项目方法的选择
 - 3.1 国际流行的其他主流项目管理最佳实践方法介绍
 - 3.1.1 受控环境下的项目管理方法 PRINCE2®
 - 3.1.2 敏捷项目管理 AgilePM®
 - 3.2 目标与方法矩阵
 - 3.2.1 目标明确、方法明确的项目
 - 3.2.2 目标明确、方法不明确的项目
 - 3.2.3 目标不明确、方法明确的项目
 - 3.2.4 目标不明确、方法不明确的项目
- 4. 世界 500 强企业的产品研发与项目管理最佳实践
 - 4.1 华为研发项目管理体系框架
 - 4.2 阿里巴巴研发项目管理体系框架
 - 4.3 用友软件研发项目管理体系框架
- 第二部分 项目管理主题能力提升**
- 5. 看视频学项目生命周期各个阶段项目经理团队建设、沟通与领导力技巧 (1 天)
 - 5.1 项目启动阶段最佳实践及项目经理沟通与团队建设、领导力技巧
 - 5.1.1 确定项目任务目标
 - 5.1.2 识别项目利益人
 - 5.1.3 老师讲解与点评
 - 5.2 项目规划阶段最佳实践及项目经理沟通与团队建设、领导力技巧
 - 5.2.1 确定关键任务
 - 5.2.2 进行资源分配

- 5.2.3 确定进度表
- 5.2.4 老师讲解与点评
- 5.3 项目实施阶段最佳实践及项目经理沟通与团队建设、领导力技巧
 - 5.3.1 组建和建设团队
 - 5.3.2 团队沟通
 - 5.3.3 团队管理
 - 5.3.4 老师讲解与点评
- 5.4 项目监控阶段最佳实践及项目经理沟通与团队建设、领导力技巧
 - 5.4.1 项目绩效信息的获取、分析与预测
 - 5.4.2 项目控制机制及控制程序的设定
 - 5.4.3 项目偏差的矫正
 - 5.4.4 老师讲解与点评
- 5.5 项目收尾阶段最佳实践及项目经理沟通与团队建设、领导力技巧
 - 5.5.1 项目经验教训总结
 - 5.5.2 项目收益评估
 - 5.5.3 以庆祝的方式结束项目
 - 5.5.4 老师讲解与点评
- 6.看视频学习项目经理谈判策略与技巧
 - 6.1 谈判的阶段划分（谈判就是谈恋爱的过程）
 - 6.1.1 初次见面
 - 6.1.2 注意她
 - 6.1.3 喜欢她
 - 6.1.4 爱上她
 - 6.1.5 娶回家
 - 6.2 谈判风格分析
 - 6.2.1 强硬的谈判者把谈判视为一场你死我活的硬仗，不会轻易作出让步！
 - 6.2.2 软弱的谈判者认为谈判过程令人尴尬、伤透脑筋。
 - 6.2.3 软硬兼施的谈判者会努力去实现双赢的结果。
 - 6.3 谈判策略与技巧分享
 - 6.3.1 为了什么谈判？
 - 6.3.2 谈判中的拉锯战
 - 6.3.3 陷入僵局怎么办？
- 7.看视频学习项目经理直言不讳技巧中的影响力技巧
 - 7.1 实事求是的“就事论事”态度
 - 7.2 坚持底线的“重复装置”技巧
 - 7.3 使对方清楚，协商是在平等的基础上进行的
- 8.看视频学习项目经理会议中的影响力技巧
 - 8.1 做好准备工作
 - 8.2 发言要言简意赅
 - 8.3 保持冷静，彬彬有礼
 - 8.4 项目经理如何面对会议中的威胁人物
- 9.看视频学项目经理公开演示汇报中的影响力
 - 9.1 准备工作的重要性
 - 9.2 组织演示结构

9.3 进行演示

9.4 对演示进行定制

10.项目进度成本计划与质量控制方法（1天）

10.1 项目计划“七步法”

10.1.1 第一步：设计计划

10.1.2 第二步：产品定义和分析

10.1.3 第三步：识别活动与依赖关系

10.1.4 第四步：准备估算

10.1.5 第五步：准备进度表

10.1.6 第六步：分析风险

10.1.7 第七步：记录计划

□ 案例分析：XX项目计划案例分析

10.2 项目质量“三步法”

10.2.1 第一步：编制项目质量计划

10.2.1.1 项目产品质量期望

10.2.1.2 项目产品质量验收标准

10.2.1.3 项目产品质量容许偏差设置

10.2.1.4 项目产品质量方法定义

10.2.1.5 项目产品质量职责定义

10.2.2 第二步：实施质量控制方法

10.2.3 第三步：产品质量验收与移交

□ 案例分析：XX项目质量案例分析

10.3 基于产品的项目计划和阶段计划管理与控制

10.3.1 计划的控制回路（产品迭代增量）

10.3.2 产品的核查清单（产品看板进展）

讨论：

1) 产品的范围包括哪些？

2) PBS与WBS的区别？

3) 产品流程图和活动网络图的区别？

10.4 工作包管理及进度控制

10.4.1 规划工作包

10.4.1.1 接收工作包编制工作包计划

10.4.1.2 细分工作活动、活动依赖关系

10.4.1.3 活动历时和活动资源估算

10.4.1.4 产品质量评审计划

10.4.1.5 演练本单位项目的活动网络图

10.4.2 执行工作包

10.4.2.1 开发实现

10.4.2.2 质量评审

10.4.2.3 持续集成

10.4.3 交付工作包

10.4.3.1 获取批准记录

10.4.3.2 移交环境、技术准备

10.4.3.3 用户培训

10.4.3.4 遗留问题处理和承诺

10.4.3.5 移交产品到运营部门

讨论：

1) 技术活动的通常包括哪些？

2) 如何实现敏捷开发？

3) 如何保证交付的产品质量？

4) 如何按进度交付产品？

11.项目绩效考核与管理（1天）

11.1 绩效考核与管理概述

11.1.1 什么是绩效

11.1.2 什么是绩效管理

11.1.3 绩效管理与绩效考核的区别

11.1.4 为什么要进行绩效管理

11.1.5 绩效管理的四大步骤

11.1.6 研发组织的特点

11.1.7 研发人员的特点及素质要求

11.1.8 研发管理者的特点及素质要求

11.1.9 研发组织的特点

□ 小组讨论：研发绩效管理有何特点？

11.2 研发关键绩效指标体系设计

11.2.1 KPI 的概念

11.2.2 KPI 体系建立的原则

11.2.3 KPI 设计的几种基本方法

11.2.4 BSC(平衡记分卡)

11.2.4 应用 BSC 确定公司 KPI(战略地图)

11.2.5 KRA 的概念

11.2.6 公司 KRA 及 KPI 鱼骨图

□ 案例分析：M 公司研发 KPI 体系设计

□ 小组演练：应该 KRA 法、流程法设计某研发部门的 KPI

11.3 如何制定研发绩效计划？

11.3.1 研发绩效计划与产品战略及规划、财务预算的关系

11.3.2 研发绩效计划制定流程

11.3.3 选择、分解 KPI 到角色和岗位

11.3.4 确定任职者在考核期扮演的角色

11.3.5 确定各 KPI 的权重

11.3.6 各类研发人员的绩效计划示例

□ 研发副总的绩效计划

□ 项目经理的绩效计划

□ 测试部经理的绩效计划

□ 系统工程师的绩效计划

□ PQA 的绩效计划

□ 软件工程师的绩效计划

□ 技术专家的绩效计划

11.4 业界优秀实践 PBC 介绍

11.4.1 PBC 是什么？

11.4.2 为什么要推行 PBC？

11.4.3 如何制定 PBC？

11.4.4 PBC 制定的要求

11.4.5 绩效目标之内容

□ 赢的承诺 (WINNING)

□ 执行承诺 (EXECUTION)

□ 团队承诺 (TEAMWORK)

11.4.6 如何制定个人绩效承诺计划

□ 演练：运用 PBC 制定绩效目标

11.5 如何进行研发绩效辅导与绩效考核及反馈？

11.5.1 如何进行研发绩效辅导

□ 实施绩效辅导的目的

□ 实施绩效辅导的方式

□ 绩效辅导的误区

□ 如何解决绩效过程中的冲突

□ 讨论：如何辅导不同类型的人

11.5.2 如何进行研发绩效考核及反馈

□ 绩效评估的时间安排

□ 高层述职评审程序

□ 员工绩效考核流程

□ 矩阵组织下的绩效考核关系

□ 绩效考核的信息来源

□ 项目工作如何考核？

□ 部门工作如何考核？

□ 绩效评估估算规则、结果分级

□ 绩效考核等级比例分配

□ 讨论：关于强制分布和末位淘汰

□ 绩效考核的误区

□ 讨论：考核投诉为那般？

□ 绩效反馈流程

□ 拟定面谈议程

□ 确定预期结果

□ 诊断绩效问题 (绩效诊断箱)

□ 营造气氛

□ 驾驭沟通过程

□ 填写考核表

□ 角色扮演：绩效面谈模拟

11.6 绩效考核结果运用

11.6.1 绩效考核结果运用的领域

11.6.2 绩效考核结果与薪酬挂钩

11.6.3 绩效与奖金挂钩的模式

□ 举例：研发薪酬设计

11.6.4 职位技能等级工资制度

11.6.5 项目奖与季度奖/年终奖的比较

11.6.6 年终奖的计算方法

11.6.7 绩效管理与职业生涯

□ 小组讨论：请分享贵公司的做法

11.7 如何有效实施研发绩效管理体系？

11.7.1 实施研发绩效管理体系的条件

11.7.2 实施组织保障

11.7.3 实施步骤及过程管理

11.7.4 实施过程中容易出现的问题及解决办法

□ 案例分析：W 公司研发绩效管理体系的演变

□ 案例分析：M 公司研发绩效管理实施的过程、经验、问题及解决办法

□ 案例分析：F 公司研发绩效管理实施的过程、经验、问题及解决办法